



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

Curso de Especialização (*Lato Sensu*) em Gestão Pública Municipal

CLEONY RODRIGUES DE OLIVEIRA

A INFLUÊNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA UMA BOA GESTÃO

Buritís-MG

2019

FICHA CATALÓGRAFICA

OLIVEIRA, Cleony Rodrigues de.

A Influência da Capacitação para uma Boa Gestão/ Cleony Rodrigues De Oliveira, Buritis-MG: Universidade de Brasília, Orientador: Prof. Eline dos Anjos Nogueira Martins 2019. 27 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Especialização em Gestão Pública Municipal – Buritis-MG, Universidade de Brasília, 2019.

Bibliografia.

1. Influência; 2. Capacitação; 3. Gestão.

Universidade de Brasília – UnB

Reitora:

Prof^a. Dr^a. Márcia Abrahão Moura

Vice-Reitor:

Prof. Dr. Enrique Huelva

Decana de Pós-Graduação:

Prof^a. Dr^a. Helena Eri Shimizu

Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão

Pública:

Prof. Dr. Eduardo Tadeu Vieira

Chefe do Departamento de Administração:

Prof. Dr. José Márcio Carvalho

Coordenadora do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

Profa. Dr^a. Fátima de Souza Freire

CLEONY RODRIGUES DE OLIVEIRA

A INFLUÊNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA UMA BOA GESTÃO

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do certificado de especialista (*lato sensu*) em Gestão Pública Municipal.

Professor(a) Orientador(a):Doutora Eline dos Anjos Nogueira Martins

Buritis-MG

2019

CLEONY RODRIGUES DE OLIVEIRA

A INFLUÊNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA UMA BOA GESTÃO

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

CLEONY RODRIGUES DE OLIVEIRA

Doutora Eline dos Anjos Nogueira Martins
Professor-Orientador

Doutor Roque Magno de Oliveira
Professor-Examinador

Buritis-MG, 27 de abril de 2019

TABELAS

Tabela 1: Ambiente de Trabalho Gestão.....	19
Tabela 2: Benefícios concedidos e percepção do colaborador.....	20
Tabela 3: Variáveis positivas ou negativas dos gestores a partir da capacitação de seus colaboradores	21
Tabela 4: Variáveis influentes a partir da capacitação dos colaboradores.....	22

RESUMO

Pressupõe-se que toda organização que busca competitividade, busca também pessoas que possam contribuir com o seu desempenho. Nesta perspectiva, diversas são as técnicas e métodos utilizados pelos gestores para atingir tal objetivo. Contudo, nem sempre métodos e técnicas são eficazes e eficientes se não houver gerentes e líderes que busquem a capacitação como grande diferencial. Neste contexto, o papel do gestor é de grande relevância, pois ele deve se capacitar constantemente e motivar seus colaboradores por meio de atitudes que determinam a importância deles para o sucesso da organização. Desta forma, salientam-se os fatores desencadeadores de um ambiente de trabalho positivo e de uma organização que caminha em prol de uma eficácia concisa e funcional a partir da capacitação. Sendo assim, é de fundamental relevância a presente pesquisa, pois o campo da Administração precisa de contribuições acerca da importância da capacitação para uma gestão de qualidade, identificando fatores determinantes, realidades e vertentes que se referem à eficácia e sucesso do sistema organizacional.

Palavras-chave: Influência; Capacitação; Gestão.

SUMÁRIO

Sumário

1	INTRODUÇÃO	6
2	REVISÃO TEÓRICA	8
2.1	Organização. Gestão e Capacitação	8
2.2	Influenciadores da gestão/ ambiente de trabalho.....	12
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	16
4.	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	17
5.	CONCLUSÕES	21
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

1 INTRODUÇÃO

Como nasce uma organização? Nasce do desejo de pessoas ou grupo de pessoas em realizar atividades na busca de atingir objetivos comuns, com base em valores, normas, rituais e crenças. (ZANELLI, 2004). As atividades desses grupos ou pessoas podem ser objetivadas a partir da busca de lucros ou benefícios para a sociedade. Tal desejo, quando planejado e praticado, permite que a organização cresça de forma socioeconômica, isto é, de modo que traga benefícios econômicos tanto para si quanto para as pessoas que participam do processo – os *stakeholders*¹.

A organização se constitui, independentemente de seu tamanho físico e do setor que esta atende; uma grande empresa, um pequeno comércio, um laboratório, um hospital, um restaurante, uma escola, são exemplos de organizações, que somadas a pessoas, equipamentos, tecnologia e outros, se unem para atingir um propósito comum da sociedade e do mercado.

Contudo, criar um ambiente de interação aliando os objetivos da organização com os colaboradores não é fácil, e por isso, tem sido estudado constantemente na literatura acadêmica, pois cada organização, apresenta peculiaridades que as diferenciam do ambiente em que atuam. Marx Weber e Fischer (2002), por exemplo, revelam que ao longo da história, em particular, na década de 1970, o ambiente organizacional (interno e externo) tem sofrido significativas transformações.

Dentre essas transformações, percebe-se uma maior ênfase nos estudos da capacitação no trabalho e dos resultados obtidos pelo empregado e empregador, quando o ambiente de trabalho é favorável ao desenvolvimento organizacional. (AMARAL, 2009).

As estratégias adotadas pela organização, para promover um ambiente em constante crescimento, tem incluído, além das ferramentas de trabalho (tecnologia, máquinas, equipamentos), benefícios, como por exemplo, plano de cargos e salários e capacitação constante.

¹ Pessoas que têm interesses, expectativas ou participação nela, no que faz e em quão eficazmente ela atua. (CARAVANTES, 1998, p. 23).

Além disso, percebe-se que devido à modernização nos processos produtivos, na gestão, qualidade do produto/serviço, nas novas técnicas de produção, outras estratégias têm sido adotadas para tornar competitiva a organização, entre elas, a de capacitar pessoas para competir (interna e externamente) no ambiente no qual se insere a organização. A adoção de métodos e técnica de captar novos talentos, também é outra estratégia utilizada pela organização em década recente. A busca constante por parte das organizações – gestores – em escolher pessoas capacitadas e dispostas a trabalhar em prol de sua instituição em uma via de mão dupla, isto é, de crescimento econômico-profissional. Sendo que as organizações competitivas têm priorizado profissionais com perfil inovador a partir da capacitação. É este indivíduo que a organização almeja, pois possuidores de atributos, isto é, de capacitação com habilidades, atitudes e motivação desempenha seu papel de acordo com o ambiente – com qualidade.

A partir desse alinhamento, que o estudo em questão se desenvolve, busca-se analisar a importância da capacitação de pessoas para uma boa gestão em organizações do ramo varejista no município de Buritis – MG. Tendo por objetivos específicos identificar a capacitação dos colaboradores no ambiente de trabalho; verificar fatores de capacitação na percepção dos colaboradores e gestor e apontar os esforços da empresa para o desenvolvimento da capacitação de seus colaboradores.

Justifica-se esta pesquisa a partir da análise da gestão e o que impele que esta alcance resultados positivos, frente ao contexto da capacitação profissional de seus colaboradores. Sendo que, para a Administração, tal pesquisa contribui para a construção de gestão aliada aos fatores de seus colaboradores, garantindo estudos que fundamentem novas formas de organizações.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Organização. Gestão e Capacitação

Segundo Weiszflog, (2007), a palavra organização significa ato ou efeito de organizar, disposição de alguma coisa para poder funcionar - seja por meio de uma ação física, seja por meio de uma ação mental – preparar, criar e disponibilizar algo que a partir de um conjunto de processos sistêmicos de cooperação humana para a produção e o intercâmbio de bens econômicos. De forma geral, a organização é a maneira de se agrupar pessoas e outros recursos com o propósito de alcançar objetivos, através de metas.

Organização também pode ser definida como unidades sociais ou agrupamentos humanos, com intenções de construir e reconstruir, a fim de atingir objetivos específicos (ETZIONE *apud* ZANELLI *et al.*, 2004). Sendo que, pode-se considerar organizações os grupos de indivíduos com um objetivo comum ligados por um conjunto de relacionamentos de autoridade e responsabilidade.

Ressalta-se a importante transição na forma de se identificar e conceber as organizações, que não são sistemas fechados, mas sim abertos, introduzindo a noção de ambiente e a necessidade de entender a natureza das relações entre organização e ambiente organizacional (ZANELLI *et al.*, 2004). E que é necessário sempre que um grupo de pessoas trabalhe junto para atingir um objetivo comum, onde uma organização é fruto do trabalho de duas ou mais pessoas com o mesmo objetivo.

Matos e Pires, (2006), consideram a difusão do processo organizacional tornou-se fator de diferencial, em meados dos anos 80. Nesse período, surgem alternativas que visam favorecer a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão, enfatizando assim, princípios de cooperação, valorização de grupos de trabalho, diminuição e aproximação de níveis hierárquicos e transparências nas decisões, incluem-se nestas alternativas, as administrativas, de processos de gestão e organização do trabalho.

As organizações são representadas formalmente pelos organogramas. Esses mostram vários aspectos-chave da organização, incluindo a divisão do trabalho ou especialização, via de comando, unidade de comando e níveis da administração.

Compreender as características estruturais das organizações e sua articulação, bem como as forças que dinamizam o ambiente constitui-se em uma competência básica que se permite ter visão global dos fenômenos organizacionais, ao mesmo tempo que habilita diagnosticar e lidar com os processos (ZANELLI et al, 2004).

Os tipos de organização mais comuns citados Crubellate (2008) são os de linha ou linear, caracterizado como um dos modelos mais antigos, pois já era utilizada pelos exércitos antigos e outras organizações medievais, tais como as religiosas e eclesiásticas (Igreja Católica). Tem a forma piramidal ou verticalizada, na qual deixam claras as linhas de autoridade, comando, comunicação, ordem e obediência. Incluem também como características a centralização, as regras e sistemas de punições. Fazem referência aos departamentos de uma organização que desempenham atividades mais intimamente relacionadas à sua missão ou propósito.

Já a organizacional aplica os princípios da especialização funcional e tem como características a autoridade funcional de acordo com a área (recursos humanos, operações, jurídico, informática, atendimento), de forma horizontal, ou seja, no mesmo nível. Apresenta linha direta de comunicação com o responsável pela área, como também a descentralização das decisões para cada função, ao invés de centralizar na alta administração (DUTRA, 2008).

A organização Linha-assessoria (ou staff) é o resultado da combinação dos tipos de Organização linear e funcional para incrementar as vantagens desses dois tipos de Organização e reduzir suas desvantagens. Assim, pode-se observar esse modelo onde existe posição de assessoria para servir aos departamentos de linha básicos a fim de alcançar os objetivos da organização de forma mais eficaz. Ao imaginar uma pequena organização de linha que começa a crescer, não pode contratar pessoas que não desempenham diretamente as atividades de produção, finanças e vendas. Pelo contrário, dão assistência aos gerentes de linha ou de departamentos para operar com mais eficácia. A posição seria, talvez, de um especialista em contabilidade que executa certos serviços para a Organização de linha (ZANELLI et al, 2004).

Contudo, têm surgido novas estruturas organizacionais que reduzem as barreiras que separam empresa e ambiente, e aquelas que separam áreas internas. A ênfase tem sido dada a equipes multifuncionais com grau de autonomia elevado, equipes autogerenciadas, exercitando a capacitação de pessoas dentro das empresas e também o compartilhamento de poder (VERGARA, 2012).

Os objetivos de uma organização apresenta muitas funções entre elas, direção a seguir, legitimidade, servindo como padrão que permite aos seus membros avaliar êxitos (ZANELLI *et al*, 2004), o que caracteriza a validação da estratégia organizacional.

Desde a década de 1960, a capacitação vem se estabelecendo na área da Administração, não apenas para empresas, mas também para todos os tipos de organização (DUTRA, 2008).

Quanto ao planejamento estratégico, destacam-se duas concepções, a atividade que envolve a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente; e o processo de elaboração da estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente, compreendendo a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir (CRUBELLATE, 2008).

Contudo, o contexto de mudança do ambiente externo, da livre concorrência entre empresas nacionais e internacionais, do amplo desenvolvimento tecnológico, fez com que as organizações deixassem de limitar estratégias voltadas para as estruturas organizacionais (burocráticas e de excessivo controle) de produtos, de serviços e de mercados, passando a partir de então, desenvolver estratégias de valorização dos padrões comportamentais do ambiente interno, mais precisamente na atuação dos recursos humanos (ACSELRAD, 1995).

É crescente a valorização dos recursos humanos no tocante à capacitação nas organizações e seus ambientes. Atualmente é o ser humano é fonte de vantagem competitiva dentro do ambiente interno e externo da organização enquanto gestão. Percebe-se que no mundo acadêmico, vários estudiosos identificam tais mudanças quanto a importância da capacitação, influenciado por uma sequência de ondas e globalização (DUTRA, 2008).

Essas mudanças levaram as organizações à procura de maior capacitação e desenvolvimento de estratégias, visando a composição de uma equipe alinhada ao processo organizacional. Para o autor, as empresas passaram, a depender cada vez mais envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e de negócios a partir da capacitação.

Conforme Dutra (2008), a partir do momento em que a capacitação do indivíduo reflete sobre as suas atitudes dentro da organização, automaticamente, há uma melhoria na produtividade e no nível de qualidade dos produtos e serviços, bem como na otimização da

capacidade da organização. Este comportamento promove ainda, influência positiva na gestão.

Nesta perspectiva, nasce uma nova filosofia ou política de administração de pessoas “A Organização Capacitada” que, busca valorizar a capacidade do indivíduo em tomar decisões e resolver problemas, evoluindo assim a satisfação e motivação no trabalho, permitindo que os colaboradores manifestem as suas opiniões, trazendo a sua contribuição através de experiências e conhecimentos adquiridos (FARIA, 1987).

Nas ultimas décadas, este tipo de gestão vem orientando debates políticos. Os grandes acontecimentos no cenário das organizações, como, por exemplo, a globalização, a inter-relação entre as atividades, o acesso mais rápido aos mercados, as exigências de competência, a competitividade, as inovações tecnológicas, entre outros, têm (re)forçado a organização do trabalho, a as dinâmicas de capacitação (SILVA, 2005).

Cunha e Lima (2008) reforçam a importância da organização que valoriza e vivencia a capacitação, aliada a três condições básicas em que a organização deve propiciar ao trabalhador, isto é, condições para, a) pensar; b) sentir; e, c) agir. Criando, assim, coerência entre pensamento, sentimento, ação e objetivo final, formando colaborador consciente, e trabalhando em prol da organização. Dessa forma, nas organizações participativas é predominante que as pessoas tenham autonomia, sejam líderes, capacitados e responsáveis pelo desempenho da equipe e da organização.

Cunha e Lima (2008) ao citar Mendes (2004) revelaram que o modelo de organização ideal doutrina o colaborador de modo que este seja capacitado, disciplinado, moldado à necessidade da organização. Toda essa metodologia busca facilitar os processos em uma era em que o conhecimento aplicado é algo de que as organizações necessitam cada vez mais para se conscientizarem de que seus valores estão na capacitação do trabalhador, podendo ser o diferencial do mundo competitivo.

Assim, o trabalho do gestor também deve compreender a análise dos ambientes, seja o interno ou externo; mensuração dos objetivos e ações; busca constante de novas informações, conhecimentos e aprendizagens; e inovação.

Para Levitt (apud CHIAVENATTO, 2006, p. 3)

[...] o conhecimento do administrador é apenas um dos múltiplos aspectos da sua capacidade profissional. Ele é avaliado pelo seu modo de agir e decidir, suas atitudes, conhecimentos, habilidades, competências, personalidade e estilo de trabalho.

Assim, a capacitação e o conhecimento significa o acúmulo de informações, as experiências, as ações, as ideias. É o gestor que aprende a cada análise sistemática do ambiente em sua volta, como também age de acordo com seu feeling (ou sentimento, percepção) e insight (ou compreensão imediata de uma situação).

Para administrar é preciso, enfim, ter habilidades. Para ocupar posições nas empresas, executar seus papéis e buscar as melhores maneiras de administrar, o administrador deve desenvolver e fazer uso de várias habilidades.

2.2 Influenciadores da gestão/ ambiente de trabalho

Os recursos humanos do ambiente de trabalho e sua abordagem estratégica se deram no início da década de 1980, influenciados pelas forças do ambiente e da competição nacional e internacional. A partir de então, as funções tradicionais do antigo setor de pessoal se transformaram em uma função estratégica na organização, isto é, as políticas de pessoal devem corresponder ao planejamento estratégico da organização; a responsabilidade pelos recursos humanos (trabalhadores) não é mais a única função do gerente de RH, mas, sim, dos gerentes de cada setor; o comprometimento e o exercício de iniciativa são exaltados num contexto no qual supervisores, chefes, coordenadores, gerentes desempenham papel de facilitadores (CHIAVENATO, 1994).

Um dos fatores de forte influência no ambiente de trabalho diz respeito à remuneração. A remuneração envolve aspectos sociais, psíquicos, organizacionais, econômicos, institucionais, políticos e éticos, descritos sob a forma de aspectos sociais, psíquicos e organizacionais. A remuneração é a contrapartida econômica e financeira de um trabalho realizado pela pessoa. (FIORELLI, 2004).

Pesquisas descrevem que salários e benefícios aparecem como os itens menos contemplados pelas empresas mais bem avaliadas como um lugar excelente para nelas trabalhar, no Brasil. Tal questão compreende a ideia de que uma compensação justa e adequada implica a renda adequada ao trabalho, equidade interna e equidade externa. (NAKAMURA, et al., 2006). Do ponto de vista do funcionário, o salário permite e estimula um ótimo desempenho no trabalho; enquanto que, do ponto de vista da empresa, esse sistema compromete o funcionário com os objetivos organizacionais, trazendo resultados positivos que compensem altos custos em remunerações (FIORELLI, 2004).

De fato, essa questão influencia o comportamento de empregados e empresas, podendo levar a impactos de grande importância sobre o desempenho do mercado de trabalho, em particular, sobre o nível salarial, as taxas de desemprego e de rotatividade e o grau de informalidade (CHIAVENATO, 1994).

Assim, estudos apontam a função decisiva do trabalho na constituição física e psíquica do indivíduo, com destaque a motivação no trabalho a qual assegura, em parte, a saúde física e mental do trabalhador.

Diante da afirmação de que o empregado é o principal agente no desempenho organizacional, é justa e obrigatória sua valorização por parte das empresas, a qual se concretiza por meio de recompensas (FIORELLI, 2004).

O novo mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos trabalhadores cresceu, e, muitas das competências que eram exclusivas dos gerentes passam a ser responsabilidade de todos. O sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios a este (CHIAVENATO, 1994). Por isso a empresa criativa e sensata deve proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso e adequado, com adoção de medidas inteligentes que incentivam seus funcionários. Assim, esta poderá não somente obter sucesso, como principalmente reter seus talentos, mantendo assim a competitividade.

Neste contexto, atenta-se para os benefícios. Esses dizem respeito a projetos, vantagens e incentivos. Há vantagens para a empresa quando ela pode, por exemplo, oferecer condições adequadas, que proporcionam ganho em competitividade e em qualidade com identificação dos pontos fortes e fracos das pessoas e da organização, visando beneficiar ambas as partes; capacitação das pessoas de modo a aumentar a produtividade e, como consequência disso, elevar os níveis de lucratividade, dentre outros pontos que são relevantes para a organização (CHIAVENATO, 1994).

A forma como as empresas efetivamente concebem tal realidade pode ser mais bem verificada nas práticas de recursos humanos que adotam, as principais são as recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas; a substituição dos mecanismos clássicos de controle pela confiança; substituição de linguagem, preconizando-se colaboradores, parceiros, portas abertas, etc.; o espírito global, isto é, empresa algo mais do que local de trabalho; oportunidade de promoções horizontais e verticais; estabilidade de emprego; autonomia controlada e outros. (TOLFO; PICCININI, 2001).

A motivação surge como estratégia do ambiente de trabalho, alcançando variáveis que atingem o comportamento do funcionário e, por conseguinte, o resultado e realidade da empresa.

A motivação remete à ideia de que o homem se move para completar o que lhe falta, teorias pertencentes a Maslow e Herzberg. Desta forma, são apresentados os fatores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos, extrínsecos ao indivíduo, compreendem salário, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho. (NAKAMURA et al., 2006).

Spector (2002) explica sobre essas duas teorias:

- Os fatores higiênicos (extrínsecos): são os definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. São exemplos deles: Salários e Benefícios; Tipo de Chefia; Políticas e Diretrizes Organizacionais. Segundo a teoria de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantém continuamente. Por outro lado, quando são péssimos, provocam a insatisfação.
- Fatores Motivacionais (intrínsecos): referem-se ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controláveis pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a autorrealização. Esses fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação.

Tal questão é amplamente conhecida e pode ser analisada sob diversas variantes, pois o salário tem uma função higiênica sobre a motivação. A remuneração e os benefícios não funcionam como fonte de motivação, mas servem essencialmente para evitar a desmotivação (TOLFO; PICCININI, 2001).

Dessa forma, torna-se evidente que a cúpula da empresa e, concomitantemente, a administração de recursos humanos renovem sua forma de atuação, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e das experiências vividas coletivamente. Não basta entender o mundo dos negócios sem compreender as sutilezas humanas e agir de forma consequente. É preciso considerar o ser humano na sua unidade e especificidade, como ser singular, de palavra, desejos e emoções; como um ser que é objeto e

sujeito; é preciso estar atento às suas dimensões éticas e culturais, assim como aos elementos de sua subjetividade (CHIAVENATO, 1994).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O método utilizado para realizar a pesquisa é um estudo descritivo com abordagem qualitativo/quantitativo.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva.

Quanto aos meios é classificada como pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para suas explicações. (VERGARA, 2011, p. 42)

Para ser realizada a pesquisa, o universo foi composto por 09 gestores de organizações do mercado varejista do município de Buritis – MG, cujo critério de escolha corresponde a seleção de empresas de médio a grande porte no comércio local.

A amostra foi composta pelos gestores (09) que aceitaram participar da pesquisa.

Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo (VERGARA, 2011, p. 46).

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário com questões fechadas para analisar a importância da capacitação para uma boa gestão da empresa.

“O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital” (VERGARA, 2011, p. 52).

O questionário foi aplicado nos ambientes das empresas sempre no intervalo das refeições, ao longo do mês de fevereiro de 2019.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Diante do desafio de identificar os fatores do ambiente de trabalho que são determinantes e/ou influenciam no resultado de um ambiente organizacional de gestão de comércio varejista de Buritis - MG, apresenta-se a Tabela , onde C – Concordam e D – Discordam.

Tabela 1: Ambiente de Trabalho - Gestão

Descrição	C	D
Ajuda mútua entre colegas	6	3
Convívio entre colegas	7	2
Relacionamento entre gestor e colaboradores	9	0
Liberdade para Crítica e sugestões	6	3
Condições de trabalho ótimo	9	0
Influência ambiente de trabalho no resultado	8	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

De acordo com a Tabela 1, os resultados trazem um ambiente de trabalho pautado na ajuda mútua entre colegas, pois a maioria (6), revelou concordar que existe ajuda mútua e convívio entre eles e, além de um excelente relacionamento entre gestor e colaboradores (9), com liberdade para crítica e sugestões (6). Os gestores concordam ainda que as condições de trabalho são ótimas (9) e que existe uma grande influência do ambiente de trabalho no resultado da organização (8).

Estes retratam a vertente referida por Zanelli et al (2013), quanto à concepção das organizações e a sua natureza, de forma a conhecê-las enquanto ambiente organizacional, conforme França (2013), há uma crescente valorização dos recursos humanos, como fonte de vantagem competitiva tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo.

Como gestores é preciso analisar os pontos fortes sobre o contexto do ambiente efetuada de forma sistemática, permite à empresa direcionar o futuro do mercado, elaborar as metas e os objetivos que atendam às variações do mesmo (AMARAL, 2009), frente ao resultado da realidade constatada.

Assim, necessita-se compreender as características estruturais das organizações e sua articulação, bem como as forças que dinamizam o ambiente que permite-se ter visão global dos fenômenos organizacionais, ao mesmo tempo que habilita diagnosticar e lidar com os processos (ZANELLI et al, 2004).

Quanto aos benefícios concedidos e percepção do gestor quanto a colaborar junto a este quesito, destaca-se a Tabela 2, com especificações deste item, tendo por legenda C – concordam e D - discordam:

Tabela 2: Benefícios concedidos e percepção do colaborador

Descrição	C	D
Remuneração suficiente a capacitação profissional	8	1
Salários são adequados com o esforço profissional	7	2
Recebe recompensa/participação nos lucros	6	3
Empresa incentiva colaborador crescer profissionalmente	9	0
Colaboradores sentem-se seguros com o emprego	7	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Observa-se na Tabela 2, que a maioria (8) dos colaboradores concordam que a remuneração é suficiente a capacitação profissional do colaborador.

Conforme França (2013), um dos fatores de forte influência no ambiente diz respeito à remuneração, que envolve aspectos sociais, psíquicos, organizacionais, econômicos, institucionais, políticos e éticos, descritos sob a forma de aspectos sociais, psíquicos e organizacionais.

E é justamente a remuneração que influencia o comportamento de empregados e mesmo das empresas, levando a impactos de grande importância sobre o desempenho da gestão (AMARAL, 2009), o que tem proporção interna e externa ao mesmo tempo.

Constata-se que na organização em estudo, os gestores afirmam que os colaboradores têm salários adequados com o esforço. A empresa incentiva os colaboradores a crescer profissionalmente e assim sentem-se seguros. Pois, pessoas com capacidades inferiores ao requerido para o correto desempenho da tarefa, por muito motivados que estejam não conseguem alcançar os níveis de desempenho pretendidos, sendo importante a capacitação profissional e o apoio do gestor.

Na Tabela 3 apresentam-se as variáveis que os gestores sofrem positivamente ou negativamente a partir da capacitação de seus colaboradores

Tabela 3: Variáveis positivas ou negativas dos gestores a partir da capacitação de seus colaboradores

Descrição	C	D
Desempenho	8	2
Metas alcançadas	9	1
Pressão na agilidade de tarefas diárias	0	9
Organização	7	2
Valorização e reconhecimento profissional	9	0
Promoção	9	0
Salários	9	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Considera-se, conforme resultados apresentados na Tabela 3, que os colaboradores concordam que quando seus colaboradores estão capacitados, há desempenho (8) e alcance de metas alcançadas (9), não havendo pressão na agilidade de tarefas diárias, pois a organização (7), valorização e reconhecimento profissional (9), promoção e salários são reconhecidos positivamente (9).

Conforme Dutra (2008), o colaborador é o principal agente no desempenho do gestor e da organização, sendo justa e obrigatória sua valorização a partir de sua capacitação profissional.

Essas questões trazem a confirmação de que cada gestor tem uma visão diferente no que diz respeito a variáveis positivas e/ou negativas quanto a influência de seus colaboradores, sendo necessário orientar e organizar possíveis meios de melhorias junto a esta equipe.

Na Tabela 4 apresentam-se as variáveis influentes a partir da capacitação dos colaboradores:

Tabela 4: Variáveis influentes a partir da capacitação dos colaboradores:

Descrição	C	D
Pessoas são elogiadas pelo desempenho	9	1
Metas alcançadas pessoas são reconhecidas	9	1
Há pressão na agilidade de tarefas diárias	2	8
Pessoas costumam ser promovidas	5	5
Valorização conhecimento/habilidade profissional	7	3
Salários, incentivos e treinamentos são fatores que influenciam permanência na empresa	8	2
Atitudes e medidas da empresa influencia o desempenho das atividades	7	3

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Considera-se, conforme resultados apresentados na Tabela 4, que os colaboradores concordam que as pessoas são elogiadas pelo desempenho (9), metas alcançadas por pessoas são reconhecidas (9). Já com relação a promoção dos colaboradores dentro da organização a maioria concordou (7).

Conforme França (2013), o empregado é o principal agente no desempenho organizacional, sendo justa e obrigatória sua valorização por parte das empresas, a qual se concretiza por meio de recompensas, a partir de sua capacitação.

Constatou-se também que a maioria dos colaboradores (7) concordam em sentir-se valorizados, e ter conhecimento/habilidade profissional, ressaltando uma dúvida acerca da promoção dos colaboradores capacitados.

Essas questões trazem a confirmação de que cada colaborador tem uma visão diferente no que diz respeito a composição, práticas e ações da organização, salientando a importância que se tem de analisar críticas e/ou sugestões de modo a orientar e organizar possíveis meios de melhorias junto a esta equipe a partir da gestão.

Para Silva (2001), o maior patrimônio das empresas é o seu capital intelectual, isto é, as pessoas que participam do processo de desenvolvimento e razão de ser da organização. Contudo, cada indivíduo possui suas características particulares, e isto as tornam diferentes entre as demais.

5. CONCLUSÕES

O estudo em questão propôs identificar a influência da capacitação para uma boa gestão que é determinante em ambientes de trabalho de organizações, a partir dos gestores do mercado varejista do município de Buritis – MG, cujo critério de escolha corresponde a seleção de empresas de médio a grande porte no comércio local.

Atualmente, uma organização, para manter-se no mercado competitivo, e almejando um diferencial, deve-se ater para processos produtivos eficientes, uma equipe de trabalho comprometida e capacitada, motivada em um ambiente propício.

Diante disso, concluiu-se que as organizações, quanto a seu ambiente interno de trabalho possui uma equipe de colaboradores pautados na ajuda mútua entre os colegas, com boa convivência, liberdade para críticas e sugestões e que, sobretudo almejam a capacitação.

Nota-se ainda discordância quanto a valorização do conhecimento e habilidade do profissional e sua promoção que influenciam o ambiente de trabalho, determinando ou não o sucesso da empresa.

Essa vertente é uma das variáveis pertencentes aos fatores que determinam a influência da capacitação junto ao resultado de um ambiente organizacional de qualidade e com pontos positivos pautados em estratégias coerentes quanto a critérios que validam a importância de um ambiente interno com práticas de incentivo e motivação.

Diante da pesquisa, entende-se que em resposta ao objetivo específico de identificar a capacitação dos colaboradores no ambiente de trabalho, este se faz coerente e parte da realidade das organizações, bem como verificando que os fatores de capacitação na percepção dos colaboradores e gestores são em sua maioria positivos.

Pois, constata-se que os esforços das organizações para o desenvolvimento da capacitação de seus colaboradores tem sido consideravelmente relevante.

Sendo que as condições de trabalho são determinantes para o sucesso da gestão, bem como seu clima organizacional e o trabalho em equipe com resultados que repercutem no diferencial da empresa.

Desta forma, o presente trabalho de pesquisa traz contribuições para a Administração enquanto gestão pública, enquanto referencial de construção de ambiente de trabalho a partir

da capacitação dos colaboradores e sua influência, pois as funções administrativas são integradas em um processo único, que envolve informação, pessoas e tomada de decisão.

Quanto a área acadêmica, este estudo visa fundamentar vertentes existentes nos pressupostos apresentados por vários autores, conciliando teoria e prática, apresentando caminhos para possíveis novas pesquisas e estudos lineares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACSELRAD, H. **Trabalho, qualificação e competitividade**. Brasília, ano 15, n. 65. 1995.

AMARAL, M. S. **Uma Nova Fase do Capitalismo e um Novo Padrão de dependência na América Latina?** Elementos para uma Investigação. In: VI Colóquio Marx e Engels, 2009, Campinas. Anais do VI Colóquio Marx e Engels. Campinas : CEMARX/UNICAMP, 2009.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Sociologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1994.

CUNHA, H. R. LIMA, G. B. A. de. **A gestão participativa como fator de sucesso na implantação de um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional**. IV Congresso Nacional de Excelência da Gestão. São Paulo , Atlas, 2001.

CRUBELLATE, J. M. **Ambiente organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo, Atlas, 2008.

FARIA, J. H. de. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987.

FIORELLI, O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 1, p. 11-34.

MATOS, E. ; PIRES, D. **Teorias administrativas e organização do trabalho:** de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. São Paulo, 2006.

NAKAMURA, C. C. et al. Motivação no trabalho. **Management**, Maringá, v. 2, n. 1, 2006.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WEISZFLOG, W. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa.** São Paulo: Melhoramentos Ltda, 2007.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática. **RAC**, v. 5, n. 1, p.165-193, jan./abr. 2001.

ZANELLI, J. C. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

Disponível

em:

<http://books.google.com.br/books?id=Nn0PdxodWD4C&pg=PA67&dq=qual+objetivo+da+organiza%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ei=rLEgU4rUJc-dkAeRIYDwAQ&ved=0CD0QuwUwAg#v=onepage&q=qual%20objetivo%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Acesso em: 02 Jan. 2019.